

Andreas Brandstetter CEO UNIQA Insurance Group

UNIQA ist das Produkt zahlreicher Fusionen und Marktvereinigungen in den 1990er Jahren, die unter Herbert Schimetschek getätigt wurden. Damals war Österreich im Fokus, weniger Osteuropa, eine Region, wo andere Unternehmen aber schon früher präsent waren. Mein Vorgänger Schimetschek hat mit der Marke UNIQA ein Riesen-Asset kreiert. Das ist aus Kundensicht, aus öffentlicher Wahrnehmung, die größte und stärkste Versicherungsmarke in Österreich. 2001 bis 2010 war geprägt von der Expansion nach Osteuropa durch meinen Vorgänger Konstantin Klien. Heute gibt es eine Präsenz in 18 Ländern außerhalb Österreichs, davon 15 in Osteuropa. Wir haben zehn Millionen Kunden, davon sechs Millionen in Osteuropa, wir verwalten 29 Milliarden Euro und haben 22.000 Mitarbeiter, davon rund 16.000 außerhalb Österreichs, das zeigt die internationale Wandlung, die diese Gruppe - so wie das ganze Land - vollzogen hat.

## **Osteuropa**

Wir haben zwei regionale Kernsegmente, Österreich und Osteuropa. In Osteuropa wollen und werden wir bleiben, weil das der Wachstumsjoker ist. Österreich ist ein Profitabilitätsspiel in einem sehr saturierten Markt, wo man durch sehr striktes Kostenmanagement, durch striktes Underwriting profitabel arbeiten kann, ohne seine Verpflichtungen gegenüber dem Kunden als erstklassiger Servicebetrieb zu vernachlässigen.

Osteuropa ist wie der Joker beim Kartenspielen, das ist ein Wachstumsmarkt. Momentan motzen viele über Osteuropa, aber wenn Osteuropa wieder zurückkommt – und das wird es – dann sind wir schon dort. Ob das fünf, sechs oder zehn Jahre dauert, wissen wir nicht. Aber versichern ist eben nichts für Glücksritter, versichern ist nichts für das schnelle Geld.

Wir sind in Osteuropa insgesamt die Nummer fünf. In jenen Ländern, wo wir relativ spät eingestiegen sind, also Tschechien, Slowakei, Ungarn und Polen, da sind wir die Nummer sechs oder fünf am Markt. Je weiter wir aus Österreich weggehen, umso größer sind wir, also zum Beispiel die Nummer eins in der Ukraine und in Albanien und Nummer zwei im Kosovo. Ich sehe das sehr entspannt, das verfügbare Haushaltseinkommen wird auf diesen Märkten kontinuierlich steigen, auch das Bewusstsein für Versicherungen. Wir haben in Osteuropa ein Pfand in der Hand, das nicht unbedingt sofort sehr ertragreich sein muss.

## **Börsengang 2011**

Man muss den Kreis zwischen Management, Aktionären und Mitarbeitern schließen, die VOEST ist da für mich ein großes Vorbild. Wir haben uns 2011 mit den damaligen Aktionären zusammengesetzt und gefragt: wie ist unsere langfristige Strategie, was braucht es, um

die Ziele zu erreichen und haben uns auf eine Zehnjahres-Strategie „UNIQA 2.0“ verständigt, die bis 2020 läuft. Wir haben versucht, die Mitarbeiter, die Betriebsräte mit hereinzunehmen und haben gesagt „ das ist kein einfacher Marsch“. Ich habe mich vor die Mitarbeiter gestellt und gesagt „wir werden die ersten zwei drei Jahre in den Dreck greifen und unangenehme Dinge tun müssen, aber langfristig nützt es uns allen.“ Ich bin überzeugt, dass so etwas nur gemeinsam geht. Das haben die Aktionäre auch so gesehen. Wenn sie einer Strategie vertrauen, dann stecken sie Geld hinein in der Annahme, dass sie es zurückbekommen. Und die Dividenden, die von uns bezahlt wurden, bestätigen diese Annahmen.

## **Solvency II**

Solvency II wird sich gut auf das Versicherungsgeschäft auswirken, weil wir einfach vergleichbarer sind: für Broker, Industriekunden und interessierte Investoren. Das bringt Übersichtlichkeit und Transparenz und ist extrem positiv. Ich halte vom Raunzen über überbordenden Aufwand überhaupt nichts. Das ist wie im Fußball, die Wahrheit liegt auf dem Platz und ob es regnet oder schön ist, ist ganz egal, wir können es sowieso nicht ändern.

Im Investmentbereich wirkt sich Solvency II massiv aus. Wir sind gefordert ab dem 1.1. 2016 zum Beispiel für Aktien 44 Prozent Eigenkapital zu hinterlegen. Das bewirkt natürlich eine komplette Änderung der Veranlagungsstrategie. Ich muss überlegen,, wie ich investiere, wieviel Kapital darf ich dort allokiieren, welchen Return kann ich erwarten, kann ich meine Verpflichtungen bedienen, kann ich meine Kapitalkosten bedienen. Das wird sich natürlich in der Investmentstrategie in Österreich langfristig auswirken. Man muss genau überlegen: von welchem österreichischen Unternehmen halte ich Aktien? Bin ich breit gestreut? Bleibe ich in Österreich oder gehe ich hinaus? Welche Rendite bekomme ich von wo?

Der Wettbewerb wird also stärker und man wird sich sehr genau überlegen, wo man hingeht. Zum Beispiel hatten wir von insgesamt 29 Milliarden Veranlagungsvolumen elf Prozent Immobilien, das ist zu viel, also reduzieren wir Immobilien. Nicht weil sie keine Rendite bringen, sondern weil wir das dafür notwendige Eigenkapital woanders benötigen. Man ist gefordert, sein Geschäft viel präziser und aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus zu steuern.

## **Niedrigzinsen**

Die niedrigen Zinsen sind natürlich eine Riesenherausforderung. Wir sind die erste Versicherung in Österreich ohne Zins-Garantie. Wir sagen: UNIQA gibt es seit 1811, also seit mehr als 200 Jahren. Das war ursprünglich eine Versicherung auf Gegenseitigkeit, gegründet in Salzburg. Es geht – damals wie heute - um die Absicherung des Risikos deiner Familie. Deine Frau, deine Kinder, deine Eltern; die sichern wir ab. Du baust ein Haus, hast eine Frau, zwei kleine Kinder. Du und Deine Familie sind abgesichert, falls Gott behüte, etwas passiert.

Überzogene Renditeerwartungen, die über Jahre lang auch in unserer Branche üblich waren, sind nicht im Fokus. Diese neuen Produkte, die Sicherheit geben, die kennen das überzogene Renditethema nicht mehr. Das bedeutet auch eine Umerziehung und Reorientierung des Vertriebes. Wir sagen „verkaufe nicht mehr das Thema Rendite, sondern verkaufe das Thema Risiko. Aber bitte versprich nicht, dass der Kunde fünf Prozent bekommt, du musst ihm ja später auch in die Augen schauen können.“

## **Radikale Revolution der Branche**

Für den Großkunden ist es durchaus interessant zu schauen, wie die Kapitalstruktur seiner Versicherung aussieht. Wir stehen vor riesigen Veränderungen der Branche, das wird ganz andere Anbieter ins Spiel bringen, wie zum Beispiel Amazon, Google. Ich wage die Vorausschau: die Versicherungsbranche ist die Branche mit den radikalsten Veränderungen in den nächsten zehn Jahren. Das wird eine Revolution der Sonderklasse werden.

Erstens verändert sich das Kundenverhalten. Bald werden 18jährige ihre Versicherungsprodukte ganz anders erwerben als heute. Heute gibt es den Herrn Huber, der betreut meine Familie seit Jahren, dem vertraue ich. Und wenn der Herr Huber von der UNIQA zur Wiener Städtischen geht, dann gehe ich mit. Das wird sich ändern, weil die Leute den multi channel access schon beginnen zu leben. Sie informieren sich online, sie informieren sich über Verbraucherplattformen, über Aggregatoren, sie wollen über das Smartphone abschließen, an der Tankstelle, im Internet – you name it. Die Kunden wollen Gott sei Dank immer mehr selbst entscheiden, wo sie kaufen, wann sie kaufen und bei wem sie kaufen.

Heute leben wir davon, dass möglichst viele bei uns direkt oder dem Makler oder der Bank abschließen. Das ist relativ überschaubar.

Zweitens werden sich die Unternehmen verändern. Google hat ganz andere Daten und Informationen von Kunden. Google oder die großen Mobilfunkbetreiber können den Versicherungsbedarf ganz anders risikomathematisch bewerten. Bei relativ simplen Massenprodukten, wo wir aber auch einen sehr großen mathematischen Datenapparat im Hintergrund haben, können künftig Unternehmen, die auch auf diesen Daten sitzen, ganz anders damit umgehen. Große Betriebe wie Google haben zum Beispiel in Kalifornien in einer Stadt ein Jahr lang die Autos mit Robotics ausgestattet. Mit der Konsequenz, dass es in einer 15.000 Einwohner-Stadt ein Jahr lang keinen Unfall gab. Was heißt das für uns, wo ein Gutteil des Geschäftes KFZ-Versicherungen sind? Da sind Umwälzungen im Gange, wo ich sage: Was wir in zehn Jahren anbieten, wird ganz anders sein als heute. Beispiel Cyber-Kriminalität: ein neu entstandenes Feld, wir haben heute noch gar keine Antwort darauf, wir können es noch nicht parametrisieren.

Wir haben im Konzern sieben Konzerninitiativen aufgesetzt, die sich genau damit beschäftigen, und versuchen zu antizipieren, was kommen kann. Wir müssen uns ja auch rein IT-

technisch darauf vorbereiten. Man muss sich auf etwas vorbereiten, von dem man nicht weiß, wie es sein wird. Wir versuchen, Systeme zu kreieren und zu implementieren, die eine möglichst hohe Flexibilität gewährleisten, obwohl wir heute nicht wissen, ob die Kunden und wie die Kunden in zehn Jahren bei uns einkaufen werden. In Polen gibt es ein Beispiel, wo man Versicherungen aus Bankomaten kaufen kann.

### **Raiffeisen als Partner**

Eine gute Bank, die am Puls der Kunden ist, hat auch alle Kreditwürdigkeit, alle Finanzdienstleistungen zu verkaufen. Es war für uns ein Segen, die Kooperation mit der Raiffeisen Gruppe in Osteuropa, aber vor allem auch in Österreich zu pushen. Wir verkaufen in Osteuropa 20 Prozent der Prämien über Raiffeisen. In Österreich ist die Raiffeisen-Versicherung eine 100prozentige Tochter von uns. Die boomt unglaublich. Die Tatsache, dass wir 2014 an die 200 Millionen Euro an Provisionen an Raiffeisen bezahlt haben, und das in Zeiten von Basel III, ohne dass die Bank einen Cent Risikokapital dafür braucht, zeigt deutlich: der Verkauf von Versicherungsprodukten ist für die Bank ein Kerngeschäft geworden. Es gibt heute dafür ein viel größeres Verständnis dass es beiden Seiten hilft, der Bank und der Versicherung. Das ist viel unmittelbarer als früher, damit hat sich die Mentalität ganz geändert. Wir haben in Österreich aber vielleicht immer noch maximal 30 Prozent des Potenzials ausgeschöpft – wenn überhaupt.

### **Raiffeisen als Shareholder**

Die gesamte Raiffeisengruppe hat eine rund 32 Prozent-Beteiligung an UNIQA. Die UNIQA-Stiftung hat einen ungefähr gleich großen Anteil an UNIQA. Der Rest ist Streubesitz. Raiffeisen hat in den letzten Jahren in UNIQA investiert und Raiffeisen will – so wie alle Aktionäre – die Rendite zurückkriegen, das ist klar. Ich denke, dass wir insgesamt ein sehr rentables Investment sind, die Dividenden-Rendite liegt derzeit bei rund fünf Prozent. Aber dazu kommt der Nutzen auf der operativen Versicherungsebene. Es ist ein Unterschied, ob man sagt man arbeitet nur auf der Vertragsebene zusammen oder ob es auch einen Stake am Unternehmen gibt. Eine Bank bringt auch auf der Aktionärssebene eine Verschränkung, die dem Geschäft hilft. Für uns sind die Qualität der Aktionäre und die Qualität der Aufsichtsräte sehr wichtig. Ich bin sehr froh, dass wir einen sehr herausfordernden Aufsichtsrat haben. Es ist ein wesentlicher Indikator für ein gesundes Finanzunternehmen und einen gesunden Finanzort. Der starke Widerpart, der uns fordert, der ist extrem wichtig für unsere Entwicklung.

### **Makler**

Wir haben in Osteuropa die Tendenz, dass das Brokergeschäft steigt. Denn für einen fix Angestellten, wie wir das kennen, ist die Luft einfach oft noch zu dünn. Wir erleben gerade dort den Trend: weg vom eigenen Vertrieb, hin zum externen Vertriebspartner. Ob das der Broker ist, die Bank, der Car Dealer oder die Leasingfirma. In Österreich ist das ganz anders, wir arbeiten gut mit Brokern zusammen, aber das Berufsbild verändert sich, gerade im Bereich der Lebensversicherungen wird sich das Vergütungsmodell wandeln: mehr Transparenz für den Kunden, mehr Nachvollziehbarkeit. Für den Kunden bleibt hier weniger Rendite, für die Versicherung bleibt weniger Rendite. Der, der bislang von diesen Änderungen völlig unberührt war, ist der Vermittler dazwischen. Die Europäische Kommission sieht sich das sehr genau an.

### **Bankensteuer, aber keine Versicherungssteuer**

Eine Versicherung ist dann gut ist, wenn sie medial nicht groß vorkommt. In guten Zeiten wird man bei Versicherungen keine großen Sprünge erleben, aber in schlechten Zeiten ist der Fall nach unten nicht so tief wie in anderen Bereichen. Eine Versicherung hat einen ganz tiefen volkswirtschaftlichen Sinn. Ich rede sehr oft mit meinen Mitarbeitern um herauszufinden, welche Dinge bei uns in Ordnung sind und welche nicht oder weniger. Es gibt wenige Berufe, die so viel Sinn machen wie die Arbeit in einer guten Versicherung. Wenn jemand ein paar 100 Euro einzahlt, dann vertraut er darauf, dass die Versicherung sofort hilft, wenn ein Risikofall schlagend wird.

Ich glaube nicht, dass die Versicherung ein stärkeres Lobbying hat als die Banken, ich glaube aber dass wir eher im Hintergrund wirken und versuchen, uns stabil und langfristig aufzustellen. Ich glaube auch, dass wir weniger exponiert sind - auch, was die Führungspersönlichkeiten betrifft.

### **Krisen**

2011 war mein erstes Jahr als CEO, wir haben am 1. Juli als Team begonnen und drei Monate später hat es geheißen, wir müssen in Griechenland 340 Millionen Euro abschreiben. Das hat mich persönlich, aber auch das ganze Team, sehr an unsere Grenzen herangeführt. Wir hatten einen Zehnjahresplan entwickelt und dann wird man sofort mit etwas konfrontiert, was nicht auf dem Radar war. Der Plan war, die Bilanz 2011 auszuputzen und eine schwarze Null zu schreiben und dann kam Griechenland dazu. Kunden und Geschäftspartner haben damals angefragt, „um Gottes Willen, was heißt das.“ Das war eine sehr harte Zeit, aus der wir als Team viel gelernt haben.

### **Heta**

Zur Hypo Alpe Adria: Erstens, im Nachhinein zu sagen, wie man es hätte machen müssen, ist einfach. Die Historiker sind immer die besten Strategen. Das finde ich absolut indiskutabel und auch irrelevant. Zweitens, der Kapitalmarkt will man in ein berechenbares Unternehmen in berechenbaren Märkten investieren. Man will als Aktionär möglichst wenig Unsicherheit und Risiken haben. Bei unserem Börsengang haben wir mit der Stabilität unseres Wirtschafts- und Kapitalmarktes Österreich geworben. Wir haben auf die niedrigste Arbeitslosenrate in der EU, ein BIP-Wachstum über dem EU-Schnitt und stabile Verhältnisse seit 1955 hingewiesen. Das Thema große Koalition war nicht negativ besetzt. Auch der Wachstumsmarkt Osteuropa war positiv. All das sind stabilisierende Faktoren. Und dann passiert ein paar Monate später etwas, wodurch man erkennt, dass dieser scheinbar stabile Standort nicht mehr so stabil ist. Die Regierung hält offenbar Versprechungen, die sie gemacht hat, nicht mehr ein. Die Kommentare in den internationalen Zeitungen, wo vom Griechenland Mitteleuropas gesprochen wird, lassen an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Auch kann ich diese Kritik zum Teil nachvollziehen.

Die Art, wie man jetzt den Ruf und die Stabilität des Finanzplatzes Österreichs aufs Spiel setzt, muss man stark hinterfragen.

### **Zukunft Österreich**

Wir haben in Österreich Aufholbedarf in Sachen Bildung, in Sachen moderner Finanzplatz und in Sachen Integration, das sind meiner Meinung nach die wichtigsten Themen. Überall dort haben wir im Lauf der letzten Jahre auf Substanz gelebt und vorsätzlich Risiken gezeichnet, die unsere Kinder und Enkelkinder zurückzahlen müssen. Wir brauchen einen funktionierenden starken Wirtschaftsstandort Österreich den setzen wir jetzt aufs Spiel. Ich denke, dass man, auch wenn der Vergleich hinkt, ein Unternehmen nicht so führen könnte wie wir heute mit unserem Land umgehen.